



関西学院大学リポジトリ

Kwansei Gakuin University Repository

# <研究ノート>ワーク・ショップの設計構造に関する 一考察(4) : クリスティーナ・ホール博士のトレー ナーズトレーニングの3～4日目を中心として

|     |   |
|-----|---|
| 著者  | 加藤 雄士   |
| 雑誌名 | ビジネス&アカウンティングレビュー   |
| 号   | 24  |
| ページ | 83-102  |
| 発行年 | 2019-12-30  |
| URL | <a href="http://hdl.handle.net/10236/00028337">http://hdl.handle.net/10236/00028337</a> |

## 【研究ノート】

# ワーク・ショップの 設計構造に関する一考察（4）

——クリスティーナ・ホール博士の  
トレーナーズトレーニングの3～4日目を中心として——

加 藤 雄 士

## 要 旨

本稿は、クリスティーナ・ホール博士のトレーナーズトレーニングの3日目後半及び4日目中盤までのプログラムとその逐語録を分析することにより、ワーク・ショップの効果的な設計構造および設計操作原理について考察する。3日目のパート3と4日目のパート2では、「生きているシステムの思考モデル」について多くのメタファーを入れながら説明されている。また、ワーク・ショップの設計操作原理のフィード・バック、初頭効果、親近性効果、未完成効果についても解説されている。さらに、プレゼンテーションのメタ・ストラテジーである「インフィニティー・ストラテジー」が説明され、その戦略を使ってプレゼンテーションが実施された。

## I は じ め に

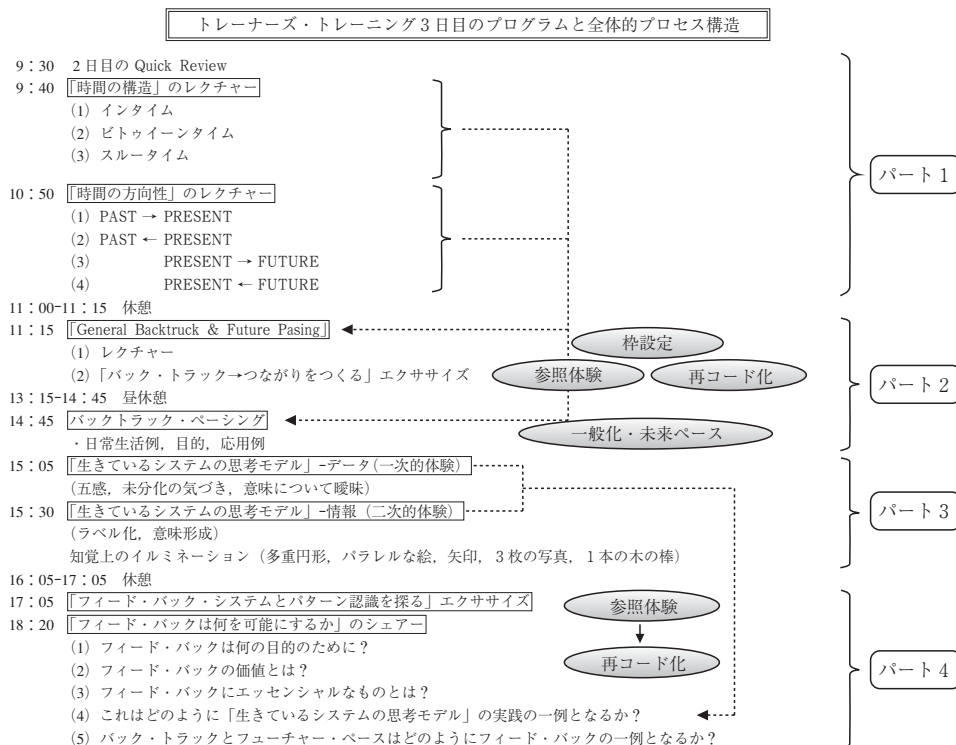
本稿では、2018年（東京）に開催されたクリスティーナ・ホール（以下「クリス」と呼ぶ）博士のトレーナーズトレーニングの前期の3日目の後半、および4日目中盤までのプログラムとその逐語録を分析することにより、ワーク・ショップの効果的な設計構造および設計操作原理について考察する<sup>1)</sup>。

## II トレーナーズトレーニングの3日目（パート3，4）の内容と考察

### 1 トレーナーズトレーニングの3日目のプログラムと全体的プロセス構造

トレーニング前期の3日目は以下（図表1）のようなスケジュールで進行した。このうち、本章では3日目のパート3とパート4について考察する。

図表 1 3日目のプログラムと本稿のパート



## 2 トレーナーズトレーニングの3日目(パート3)の内容と考察

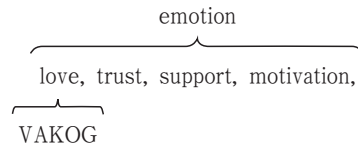
### (1) 生きているシステム思考モデルの「データ(一次的体験)」

クリスは、「生きているシステムの思考モデル」(以下「システム思考モデル」という)の「データ(一次的体験)」について話し始めた(下線は筆者が引いた)。

次は、「システム思考モデル」について、どのように理解するかです。まず、「データ」です。このモデルの土台です。これはデータにすぎません。基本的にここにあるのは、五感です。このレベルでは、何の意味もありません。未分化の気づきであり、意味は作られていません。意識とは独立して存在しています。毎瞬40億ビットのデータが存在します。そのビットの定義付けは説明されていません。気づいていないことが毎瞬毎瞬起きています。気づいていてもいなくても五感のデータは存在しています。一次的体験のレベルにおいて、ネガティブというものも存在していません。それは顕在意識の判断だからです。それは内的表象について判断するものです。この一次的体験のレ

ベルにおいては、時制も存在しません。時制も顕在意識の思考の産物です。フューチャー・ペースが重要なのもこの理由からです。一次的体験のレベルでは未来は存在していません。継続中の体験しかありません。気分もありません。感情 (emotion) は判断であり解釈です (図表 2 参照)。感情は meta-kinesthetic です。

図表 2 板書(感情)



このレベルに感情は存在しません。それは顕在意識が判断します。違う再組織化することで、違うラベルになるかもしれません。判断というのも顕在意識の産物です。「ネズミが象を追いかけていない動画を作ってください」と言われた時に、最初に何をしないとイケないのでしょうか？まずネズミが象を追いかけるのを見ないとイケません。

「私はそれを今、したくないです。」と否定形で表現した人の注目の対象は、Moving Away From<sup>2)</sup>の方にあります。これでは実際にはしたくないことを強化してしまいます。そこから離れて、何に向かっていきたいのかが重要です。ネガティブな表現でステートメント化されている限り、それを繰り返してしまいます。「光っていない太陽を見てみてください。」も同じです。一次的体験は、意味については、曖昧です。コンテキストが意味を形成します。一次的体験のレベルでは、データにすぎないのです。これが何を可能にするかという、全てのテクニックが可能になるのです。変化が可能になり、NLPが存在することになります。これがなければ変化することはできません。どんな瞬間でも気づくことはできません。膨大な削除が行われています。単なるデータにすぎません。意味に対しては曖昧です。行動を生み出すためには、意味合いを生み出さないとイケません。

## (2) システム思考モデルの「情報 (二次的体験)」

続いて、クリスはシステム思考モデルの「情報 (二次的体験)」について話し始めた。

情報は、二次的体験と呼ばれているものです。曖昧性を減らして、構造を生み出します。行動を生み出すためには、意味合いが必要です。インプットに関して、このレベルでも沢山の削除が行われます。解釈するのは歪曲です。これは、ネガティブなこ

図表3 板書（システム思考モデル）

|                          |
|--------------------------|
| システム思考モデル                |
| 理解⇒どんな目的で？               |
| 知識⇒・ノウハウ（～のやり方について知っている） |
| ・ノウアバウト（～について知っている）      |
| 情報⇒二次的体験-----            |
| データ⇒一次的体験（VAKOG）         |

とではありません。イノベーションや創造の基礎となるものです。そして、一般化も行われます。データ（一次的体験）より上のもの全てが、二次的体験です。知覚の要素をカテゴリーに再組織化する必要があります。

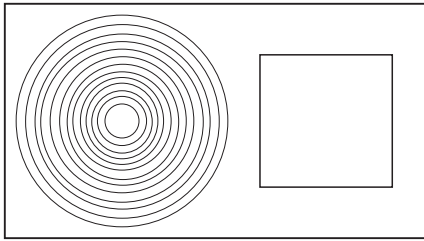
経験は、常に瞬間から瞬間に動いています。カテゴリー化を通して、これがあたかも固定しているかのようにとらえます。瞬間から瞬間へと調整しています。修正（アジャストメント）は、私たちの意識の外で絶えず行われます。意味をなすために体験にラベルをつけます。全てのラベルは判断です。ラベルは学習というコンテキストを選びます。例えば、それを「苦しむ」と枠組みます。これは特定のフレームです。そして、「自然なもの」とリフレームします。再組織化します<sup>3）</sup>。行動を生み出すためにラベルをつけるのです。ラベルは、フューチャー・ペースのようなものです。ラベルを与えないことはできません。ある特定のラベルが正しいものかどうかと悩むよりも、有効性によってラベルは区分されるべきです。

ラベルがあなたの思考をどのように方向付けるかということです。コントラスト・フレームは異なったラベルを与えるということです。再組織化されて、異なったモデルとなります。それがお互いの交流の仕方にも影響を与えます。ラベルを探求することが大切です。希望していない思考が形成されている場合、様々なラベルを与えることを試して欲しいです。ラベリングの多くは、周囲の人をモデリングしてできたものです。ラベリングには選択肢があるということです。

さらに、クリスは、「知覚上のイルミネーション」と呼ぶさまざまな例について話した。

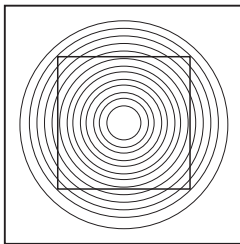
知覚には曖昧性があります。ありのままのものを見ていると思うかもしれませんが、知覚は曖昧です。コンテキストが意味を形成します。（受講生に1枚ずつカードを渡し）配布したカード（図表4）を見てください。

図表4 多重円形と四角形

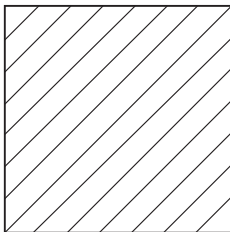


この(左の)カードの中の多重円形を四角形の中に入れるとどうことがおきますか? (2枚目のカードを配る) 四角形の両側の線が曲がって見えます(図表5)。線が曲がっているわけではありません。このコンテキストの中(絵の中)におくと、あたかも線が曲がっているかのように知覚するのです。何かをつけ加えたり、取り除くと知覚が変わります。コンテキストが意味を作るのです。

図表5 四角形の中に入れた多重円形



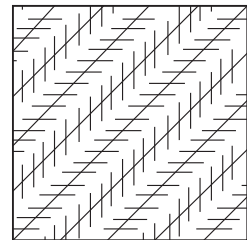
図表6 パラレルな線



(3枚目のカードを配る) パラレルな線があります(図表6)。これに何かを追加するとどうなるでしょうか?

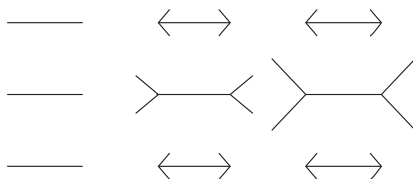
(4枚目のカードを配る) 知覚にどのような影響があるでしょうか? ……何かを付け加えたり、何かを取り除くと、知覚が変わります。もう線はパラレルには見えなくなります(図表7)。

図表7 パラレルな線2



こうしたものを「知覚上のイルミネーション」と呼びますが、私はこういうのが好きです。例えば、同じ長さの線を描きます。(板書する) 次に線を追加します(図表8)。

図表8 板書(3つの線)




誇張すると一番右のようになります。データは基本的に曖昧です。

図表9 データ



次に、これにどのようなラベルをつけられますか？（ホワイトボードに1枚の絵を貼る。図表9参照）これは、データにすぎません。ラベルをつけるためには、コンテキストに入れないといけないのです。何かのふるまいを生み出すためにはコンテキストに入れる必要があります。これが何に見えますか？

アルファベットのB，数字の13，メガネ，山，トンネル，雪見だいふく……（受講生からあがった答）。カテゴリー化し，自分の経験にフィットしないと，ラベルを与えられません。例えば，Bとみるには，{A B C} というコンテキストにいて，AとCの間の「B」と見る必要があります。数字の「13」とみるには {12, 13, 14} というコンテキストに入れて，12と14の間の「13」と見ます。「トンネル」の場合は， このような向きにする必要があります。全て同じデータです。ラベルは，コンテキストが形成するのです。何かを理解するとき，いくつかの要素を過去の歴史と照らし合わせて，フィットするものを探します。又，ラベルをつけるには，進行中のプロセスの何かを止めないといけません。

クリスは，三枚の写真（昔のクリスの表情の違う写真，加藤雄士（2019c）の図表6参照）を見せた。そして，次のように話した。

この写真（1つの写真を指さして）だけを見たら，どのようなラベルを与えますか？例えば，私の口だけにフォーカスした時，「失望」とラベルをつけますか？それとも「嫌悪感」ですか？「好奇心」ですか？仮に「好奇心」とつけたときに，何を付け加えて，何を削除しますか？内的表象で何をしますか？ラベルをつけるためには，短い映画の一部のように，ストーリーを作り，シナリオを作ります。少し調整しないといけません。

私たちは他者や，何らかの体験にラベル化する時，進行中のプロセスを止めて，1枚の写真として保存します。プロセスを1枚の絵として保存します。私の「銀行に行く」という例と同じなのです。ロスにいたとき，金曜日に時計を買いに行きました。1時間45分かかりました。あの体験から多くのことを学びました。フューチャー・ベースすることも学びました。カギをポケットに入れる代わりに，机のところに置き，全てのものを同じ場所に収めるようにしました。小切手帳もすべて同じ机の引き出しにおさめるように学びました。コンテキストが意味を形成するのです。

ラベルについてもう1つやりたいと思います。データに近づくということです。データに近づけて描写するということです。全てのものを説明することはできないの

ですが、例えば、「沢山の線があり、いくつかの線はカーブしています。線と線の間にはスペースがあります。短い線も長い線もあります。……黒いスペースもあります」と説明します。あなたが見ているものはなんですか？……曖昧ですね？

別のラベルを今度は使いましょう（クリスは老婆と少女のだまし絵を見せた）。ラベル化のプロセスを探求したいと思います。若い女性か老婆かどちらの女性が見えましたか？若い女性が見えた人は、どんなことをしないとけなかったのでしょうか？同じパーツを、ネックレスととらえると若い女性となり、口と捉えると老婆を見ることとなります。これは、同じパーツを2つの文脈において、ゲシュタルトをつくりあげたのです。

受講生の一人が「違う絵に見えた！」と言ったとき、「これが学びよ！」とクリスは満面の笑顔で言った。さらに、彼女は1本の木の棒（stick）を取り出して、1番前に座る受講生に渡した。そして「これをデータと呼びましょう。そして、これにラベリングをして下さい。」と言い、26人の受講生に異なる26個のラベルをつけさせた。例えば、孫の手、魔法の杖、ドラムスティック、武器、葉巻、ペン、箸、アンテナ、船の櫓、望遠鏡、混ぜ棒、笛、吹き矢、足ツボ押しなどが挙げた。そして「コンテキストが意味を形成します。」と繰り返した。続いて、「これをどのように使えるか、沢山の可能性があります。とても面白いエクササイズを用意しています。その前に PAUSE です。」と言って、15分間の休憩に入った。

### (3) トレーナーズトレーニングの3日目（パート3）の考察

パート3で、クリスはシステム思考モデルについて説明を開始した。まず、データ（一次的体験）について話し、続いて、情報（二次的体験）について説明した。一次的体験のレベルでは、単なるデータにすぎず、これがために変化が可能になり、NLPが存在すると彼女は話した。また、経験は瞬間から瞬間に動いているが、あたかも固定しているかのようにとらえ、意味をなすために体験にラベルをつける（意味付けをする）と言った。1日目から繰り返されたコントラスト・フレームも、異なったラベルを与えることで、お互いの交流の仕方に影響を与えたと説明した。一日目に実施した学習についての枠組み（フレーミング）やコントラスト・フレームの原理がここで明らかにされたものと考察できる。

続いて、「知覚上のイルミネーション」と呼ぶ様々な例を彼女は紹介した。1枚の女性の絵（老婆と少女のだまし絵）が「若い女性」にみえるか「老婆」に見えるか、あるいは1本の木の棒にどのようなラベリングをつけられるかを試し、コンテキストが意味を形成すると繰り返した。女性の絵が、若い女性の絵から老婆の絵に見えるように変わったとし



たら、学習が起きたということになる。1本の木の棒に違うラベルがつけられたとしたら、これも学習が起きたということになる。

他方で、「データに近づけて描写する」ということについてもクリスは説明した。「沢山の線があり、いくつかの線はカーブしています。……」といった説明では、聞いている人が頭の中で見るものは曖昧なものになってしまう。この点に関しては、次に行われる「フィードバック・システムとパターン認識を探る」エクササイズで探求されることになり、フューチャー・ペースされていたことになる。

### 3 トレーナーズトレーニングの3日目（パート4）の内容と考察

#### (1) フィード・バック・システムとパターン認識を探るエクササイズ

「次のステップは、フィード・バックの役割を探ります。」とクリスはいいい、エクспロワラーが言葉で説明しているものをモデラーが描くエクササイズ（「フィード・バック・システムとパターン認識を探る」と題したエクササイズ）を開始した。パート1は「フィード・バックなし。モデラーによって提供された説明のみ（最大5分）」で、パート2は、「フィード・バックあり。モデラーとチームワークで（協力して）質問と答えが可能（最大5分）」という条件で実施するように彼女は指示した。このエクササイズを実施した後で、自分がパート1のときに描いたものとパート2のときに描いたものを比較してほしいと彼女は言い、「何を削除したのか気づいて欲しい。」と伝えた。そして、「紙の真ん中に描きましたか、小さく描きましたか？大きく描きましたか？……比較すると、必ず自分が気づけなかったものが出てきます。立って、原画と自分の描いた絵とを見比べてください。これは、大変興味深いプロセスです。」と話した。

私が初めてこのエクササイズをやった時、私たち2人ともNLPに精通していました。サークルを描けと私は言われましたが、何個あるか分かりませんでした。そして、全てはつながっていると言われました。次に質問してもよいことになった時、私は「サークルが何個あるのか？」と質問しました。聞かれた方は、他者がする質問をジャッジします。質問はとても大切なものです。相手が何を必要しているか、その質問から分かります。バカげた、愚かな質問などは存在しないのです。質問する側は、明確にしたり、確認したいのです。フィード・バックなしのパート1では、説明されたことを推測しないとイケなかったのです。フィード・バックありのパート2では、描けたものは少なかったかもしれませんが、それでも、近似法（ステップ・バイ・ステップ）を使っていました。5分待ってから正解の絵と比較するのではなく、近似法（ステップ・バイ・ステップ）を使ってやっていました。かなり沢山の違いがありました。パート

1の時、描いている人を私が見ていると面白かったです。描きながら首をかしげていました。

## (2) フィード・バック・システムについてのシェア

続けて、6人グループを作らせ、「書く側と説明する側それぞれの立場で、フィード・バックがあった場合となかった場合の違いをシェアして下さい」とクリスは受講生に伝えた。特に、以下の4つの質問について話し合ってもらいたいと伝えた。

1. フィード・バックは何の目的のために（フィード・バックの価値とは）？
2. フィード・バックは何を可能にするのか？
3. フィード・バックはトレーニングと学びの中でどのように不可欠なものなのか？
4. これはどのようにシステム思考モデルの実践の一例となるか？
5. バック・トラックとフューチャー・ペースは、どのようにフィード・バックの一例となるのか？

グループで上記の質問について30分間のシェアの時間をもった後、フィード・バックについてクリスは話し始めた。

フィード・バックは何を可能にしますか？……これにより自分と相手とのギャップを確認できます。自分自身のためにカリブレード（観察）します。質問する側は明確にしたり、確認したりすることができます。近似法に沿ってステップを構築しているうちに、アウトカムに早く到達できます。

これら全てをチャンク・アップします。フィード・バックは何を可能とするかという、学びです。フィード・バックがなければ最低限の学びです。修正したり、カリブレード（観察）するためにもエッセンシャルです。学習についてエッセンシャルです。

全てのラベルは、異なった結果につながっていくための一般化です。ラベルについてもう1つあります。あなたの経験を説明するラベルは、あなたが説明している経験ではありません。全てのラベルは、沢山の削除、歪曲、一般化を経て到達します。全てのラベルは未完了です。ラベルを通してすべてのものを描写することはできません。どんなラベルをつけても未完了なのです。経験はもっとそれ以上のものなのです。

フィード・バックは、トレーニングと学習における価値のあるツールです。折に触れて、フィード・バックを収集することが大切です。トレーナーとして、カリブレードする機会となります。自分が提供していることに参加者はついてきているのか、何を調整しないといけないのか、カリブレードする機会なのです。参加者は特定のアウ

トカムへの過程，進行中の過程にあります。トレーナーにとっても，参加者にとってもどれくらい前進しているかを，トレーナー，参加者双方が確認できます。

そして，ここで3日目が終了した。

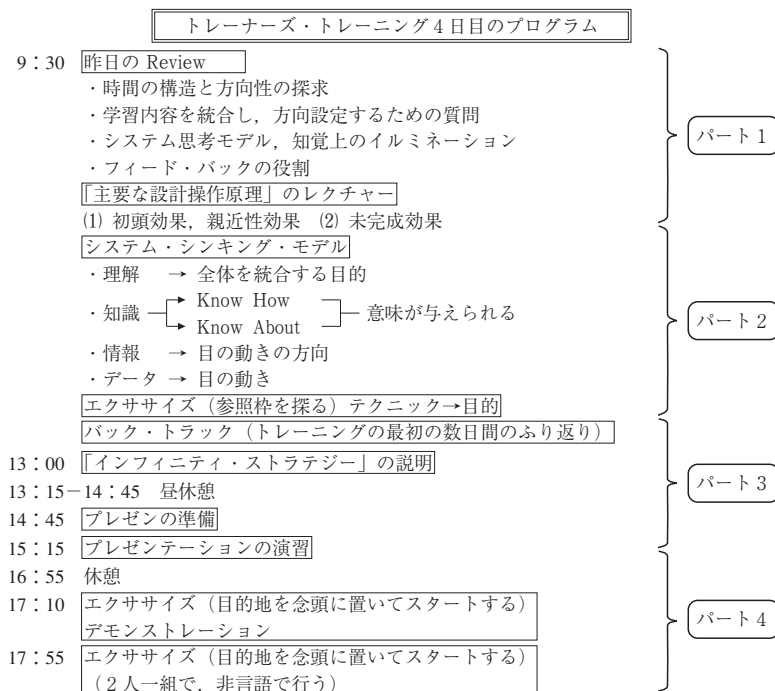
### (3) トレーナーズトレーニングの3日目（パート4）の考察

パート4では，「フィード・バックの役割を探求していく」とクリスは言い，フィード・バックに関するエクササイズを実施した。そのエクササイズの後で，フィード・バックが何を可能にするのかを問いかけ，受講生にシェアをさせた。フィード・バックにより，自分と相手とのギャップを確認できる。質問することによって，相手が何を必要としているかが分かり，近似法（ステップ・バイ・ステップ）で，アウトカムに早く到達できるようになると彼女は説明した。それは，トレーナーにとって価値のあるツールだとも話した。

## Ⅲ トレーナーズトレーニングの4日目（パート1，2，3）の内容と考察

### 1 トレーナーズトレーニングの4日目のプログラムと全体的プロセス構造

図表10 4日目のプログラムと本稿のパート



トレーニングの前期の4日目は以下(図表10)のスケジュールで進行した。本章では4日目のパート1, パート2, パート3(パートは便宜的に筆者が分けた)について, そのプログラムと逐語録をもとに考察していく。

## 2 トレーナーズトレーニングの4日目(パート1)の内容と考察

### (1) General Backtrack Pacing (3日目のふり返し)

クリスは受講生の顔を笑顔で見渡し, 「Well Comeback!」と話し, 「続けていきます。General Backtrack Pacing です。昨日のふり返しをします。」と話した。

昨日の朝, あなた方が時間の構造を探究する沢山の機会がありました。時間を組織化するための枠組みであり, 時間の方向性の探求でした。そして, 「学習内容を統合し実践するための方向設定の質問」に戻っていきました。ガイド役をやっていた時, いくつかGBPとGFPをやる機会がありました。そして「システム思考モデル」をやりました。1次的体験の特徴の後で, 2次的体験の特徴についても説明しました。これはラベルです。ここは, 体験の世界の中で生きていく領域です。また, 小さな知覚のイリュージョンを紹介しました。知覚には, 複数の曖昧性があります。コンテキストが意味をつくります。例えば, 棒(スティック)と呼びうるものからスタートしました。1人1人があのデータを手に取り, 様々な使い方を考えることで, コンテキストを作りました。さらに, フィード・バックの役割と目的を探究しました。関連している点もあるし, 相違点もあります。

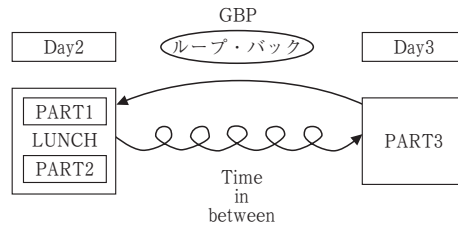
### (2) 主要な設計操作原理(初頭効果, 親近性効果)

続いて, クリスは, 主要な設計操作原理のうち, 初頭効果と親近性効果, 未完効果について話し始めた。

人間は, 最初に起きたことと最後に起きたことを覚えています。人間には, このような効果があります。初頭効果と親近性効果というものです。エクササイズを個々のパーツに分けることにより, 間に時間をとります。PAUSE(休憩)をとることもあります。そのエクササイズに戻る前にも時間をとります。そしてGBPを使うことで, パート1, パート2, パート3がつながります(図表11参照)。これで1つのチャンクとなります。このことに関しては, 今後, 沢山経験することになります。

初日に, 学ぶとはどのような意味があるのか, 価値は, エッセンシャルなことは, 目的

図表11 GBPとビトウィーンタイム



は、ということに関して、個人で小さなマインド・マップを作りました。その後で、ランチに行きました。ランチの後で、ランチの前にやったことに短いバック・トラックをしてつなげました。

そして、4つのコントラスト・フレームのエクササイズをやって、学ぶとはどのような意味があるのかというところに戻りました。GBPをすることでつなげました。このようなことは初日に何回も何回もありました。初頭効果と親近性効果です。これにより、無意識の中の継続的なサーチが可能になります。

### (3) 主要な設計操作原理（未完成効果）

次は、未完成効果です。人間は完成されていないことを覚えています。1日の始まりに、「今日完成させていくことのリスト」があります。チェックをつけるたびに大きな喜びを感じます。このことに関して、別のやることに気づきました。「今日完成させていくことのリスト」に線を引く前にふり返り、このタスクをやっていた時に学んだことは何だろうかと思います。時間をかけて完了することがすごいことなので、感謝します。新たな学習、発見をふり返ります。そして、次のタスクと向き合います。完了していない場合、それを完了させたいというモチベーションが高まっています。完了（完成）させていく方向に脳は向かうからです。あのデータとしての「B」です。意味はコンテキストによるわけです。エクササイズを個々のパートに分けることにより、また、いくつかのフューチャー・ペースをすることによって、さらにもっとあるのだということを伝えています。

次のパートに移る前に、あまりに多くの時間がかかると、モチベーションは下がります。これからもっとやっていくんだということを知ることにより、それを完了するためにやっ  
ていこうという動機が高まります。初頭効果と親近性効果を組み合わせ、GBPを使うことで、今やっていることとこれからやることをつなげていきます。これにより、モチベーションを高めること以外にも、学びを強化することが可能になります。このプロセスは初日から実践例としてやってきました。さらにもっとあります。

#### (4) トレーナーズトレーニングの4日目（パート1）の考察

4 日日も「Quick Review をする」と言い、GBP から始まった。これにより、3 日目と4 日目がつながった。続いて、主要な設計操作原理の初頭効果、親近性効果と未完成効果について、クリスは説明した。人間は最初と最後に起きたことを覚えているというのが初頭効果と親近性効果であり、人間は完成されていないことを覚えており、完成させたいというモチベーションが高まるというというのが、未完成効果である。初頭効果については、初日のプログラムをメタファーとして説明した。学びの意味、価値、本質、目的についてのエクササイズをいくつかのパートに分けて（GBP を使ってつなげながら）実施していたことが明らかにされた。未完成効果については、これまでのエクササイズをいくつかのパートに分けていたことを例に出し、「まだ先にやっていくことがあるのだ」というフューチャー・ペースをすることにより、完了させようという受講生の動機が高まると説明した。

#### 3 トレーナーズトレーニングの4日目（パート2）の内容とその考察

##### (1) システム思考モデル

続いて、「システム思考モデルを完了させないといけません。手短なレビューをします。」とクリスは言い、システム思考モデルについて話し始めた。

1 次的体験とは、五感のことです。これは、意識とは独立して存在しています。2 次的体験は、歪曲、削除、一般化の結果です。例えば、目の動きについて教えるとしめます。話をしているとき、人が目を動かすことはすでに知っていますが、NLP に出会うまでは、そこに意味合いがあるとは知りませんでした。特定の目の動きは、データです。その特定の目の動きに意味を与えます。右上に動いたとすると、それは一般的に「構築された情報」です。「一般的」にというのは確率ということです。人によっては、過去のことを質問されている時でも目が右上にいくことがあります。記憶も構築するのです。ただし、情報を行動に移せば、多くの情報は必要でなくなります。必要でない情報を削除するからです。そして、この知識を行動に移すエクササイズをやります。この知識を使って、いろいろなことがやれます。どんなテクニックでも、アウトカムでもそれ自体は何の価値ももたないとバンドラーとグリンドーは言っていました。

さらに、論理レベル（システム思考モデル）の上に行きます。「知識」では、高いレベルの一般化が行われます。最初のレベルでは「Know About」です。それをどう使えるかまではわかりません。

いったん目の動きを知った後で、ペーシングできます（「Know How」）。では、どんな目的のためにペーシングするのですか？（「ラポール形成のために」という受講生に対して）それは何の目的のために？……このプロセスに終わりはありません。ラポールはプロセスではありません。前に行くフローです。では、ラポールの目的は？（「リーディング」という受講生に対して）では、リーディングの目的は？（「その人のアウトカムを達成するために」という受講生に対して）それはもっと先のことなのです（図表12参照）。

図表12 板書（リーディングとアウトカム達成の間）



あなたの達成したいアウトカムに意味を与えるのはあなたなのです。アウトカムは交換のようなものであり、投資すべきものをもっています。あなたが投資します。設定しているアウトカムは、人生を豊かにしてくれるものだと思っているからこそ投資します。

ラポールはフローです。フィードバック・ループです。あなたと相手との間にラポールがあれば、相手が反応してくる可能性が高まります。「何の目的のために？」というのは重要なのです。

これから短いエクササイズをやりますよ。知識（ノウアバウト、ノウハウ）に関係するエクササイズ（「参照枠を探る」エクササイズ）です。コントラスト・フレームでやりますが、パート1は、「テクニックにフォーカス」して、コミュニケーションをとってください。5分くらいやります。思考がどのように形成されるか意識してください。

パート2は、「目的にフォーカス」してコミュニケーションをとって下さい。心から本当に相手のことをもっとよく知りたいという目的にフォーカスして下さい。どうやってやるかは一切考えずにして下さい。どちらにフォーカスするかによって、思考や行動、関係性の質にどのような違いをもたらすかを試します。

エクササイズを終了した後で、「男女が入るようにグループを組んでください。」とクリスは指示した。グループでパート1とパート2の焦点を比較し、主観的な経験の違いを比較して下さいと彼女は受講生に伝えた。グループでのシェアの後で、「心からもっと知りたいという気持ちをもっている時は、テクニックだけをもっているときとは異なってく



るのです。」と彼女は話した。

## (2) トレーナーズトレーニングの4日目(パート2)の内容の考察

クリスは3日目に説明を開始したシステム思考モデルについて「完了させないといけない。」と話し、「データ」と「情報」についての短いレビューをした後に、データ、情報より上位階層にある「知識」と「理解」についてレクチャーを開始した。この進め方は、主要な設計操作原理の未完成効果を活用している。すなわち、一度にすべてを教えないで、パーツに分けて教える方法である。そして、「知識」については「Know About」と「Know how」とに分けて説明した。例えば、目の動き自体は「データ」であり、目が右上に動いた時は、一般的に構築された「情報」といえる。この情報を知って、行動に移すと、「知識」レベルとなる。どんな知識もテクニックもそれ自体は何の価値をもたず、「それは何の目的のために？」という目的が必要となる。それが「理解」レベルである。そして、「知識」に関係するコントラスト・フレームのエクササイズを実施した。

## 4 トレーナーズトレーニングの4日目(パート3)の内容とその考察

### (1) バック・トラック(トレーニングの最初の数日間の振り返り)

続いて、トレーニングの1日目から3日目までの内容を4人一組のグループで振り返る時間が与えられた。クリスは、次のように説明した(破線の下線はフューチャー・ペース)。

トレーナーとして、折にふれて参加者からフィード・バックをとることが重要です。バック・トラックしてもらうことが、参加者にとっても大事なのです。ここで過ごす日々の中で、気づくようになるということです。

これからやっていただくことは、自分の学びを振り返るだけでなく、スルータイムのスタイルでもってもらいます。4人1組でやります。フリップ・チャートにも書いてもらいます。これは、今日の午後のプレゼンへとつながっていきます。全般的なアイデアをお伝えします。1日目からスルータイムでやっていきます。とっているメモを会話という形で他の方と分かち合います。あなたが気づいていることに自分以外のメンバーにも気づいてもらえるようにやります。「影響を与えざるをえない、受けざるをえない」のです。

自分が気づけなかった観点を他の人が提示してくれることで、新たな観点を付け加える相乗効果のプロセスです。自分やメンバーのメモを会話でシェアしているとき、自分の洞察、発見があったら、リストを作り始めて欲しいのです。キーワードという形で書いておいて下さい。次のパートで使うかもしれないのです。会話という形を通



してメモをして欲しいのです。新たな発見、学びをリストとして書いて欲しいのです。4日目のこれまでのところ。そして、フューチャー・ペースもして下さい。これからの数日間、数週間、数か月間、あなたの発見と学びがどのように役に立ちそうかという点について、あなたの考えを共有してください。あなたの学びをどのように適用できるかに関して、あなたの考えをいくつか出してみてください。さらに、発見や学びの結果として、選択の範囲を拡大する、あなたにとって、あなたのために……聞かれる可能性のいくつかとは何でしょうか？

クリスは、「では、グループを組んでください。午後は違うことをやります。とても特別なプレゼンテーションです。フリップ・チャートを使いたい方は使ってください。13時まで時間（80分間）をとります。」と言って、次にやることのフューチャー・ペースをしてから開始した。

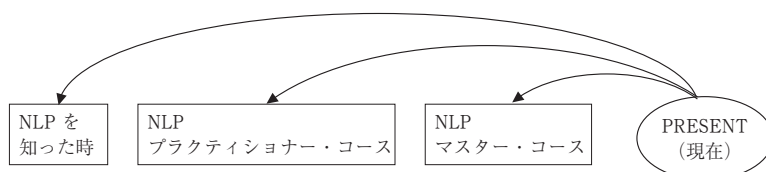
## (2) インフィニティー・ストラテジー（プレゼンのためのメタ・ストラテジー）

グループによるふり返りの時間（80分間）の後で、「沢山学んできたということを発見した方は？」と、クリスは受講生に問いかけた。全員が手を挙げ、拍手が自然とわきおこった。そして、彼女は「インフィニティー・ストラテジー」（図表14）のハンドアウトを配った。

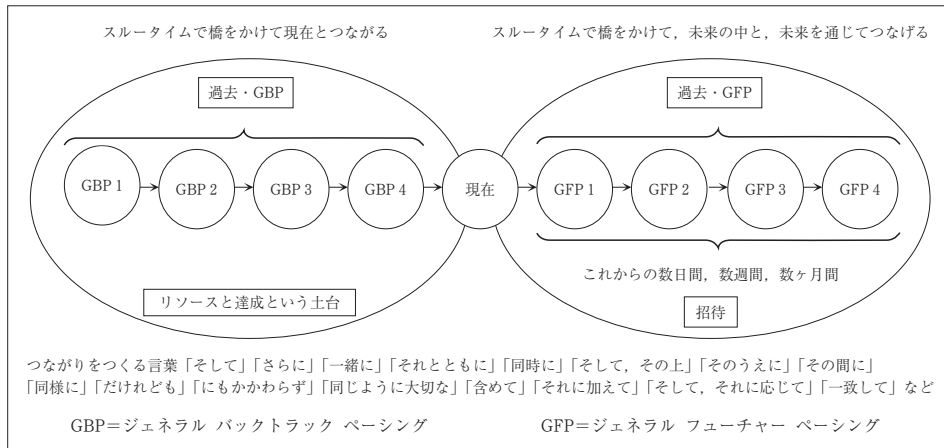
つながりを作る時、使える言葉がいくつもあります。逆につながりを作るのに、適していない言葉としては、「～にもかかわらず」というものがあります。昨日、壁に貼ったあの例をやりました。より長い時間のスパンの中で……つながりを作っています。現在から未来の中へと移行していくことです。キーワードを収集して、「他には？」とつなぐことをやりました。

相手が経験を理解するために、論理をペースバックしていました。経験について話している時、人は、カテゴリーに沿って説明しています。GBPをどこからやるのか、GBPをスタートしたい特定の地点を選ぶということです。

図表13 NLPの旅路のふり返し（GBPのスタート地点）



図表14 インフィニティー・ストラテジー（無限のストラテジー）



トレーニングの前までループ・バックすることもあるし、または、プラクティショナー・コースのトレーニングに戻ることもあるし、マスター・コースのところまでもどることもあります（図表14参照）。

トレーニングの毎日の始まりに、トレーニングの終わりに、ランチタイムの後に、エクササイズを紹介する時にも、トレーニングの最終日にもGBPをします。

そして、コンテンツです。参加者がやってきたこと、発見してきたことを、探索するということです。次にやることを考慮します。General Future Pace です。残りの時間でやることをフューチャー・ペースしています。5日目のことも少し話しています。

全般的な目的は、ふり返ることです。ふり返ることにより学んできたことに気づけるようにします。グループメンバーのノートシェアをして、インスパイアされた方は多いと思います。ふり返ってもらうことが全般的な目的です。みなさんは、どれだけ学んできたかということに驚いています。

そしてクリスは、先ほど配ったハンドアウト（図表14）を見せながら、インフィニティー・ストラテジーを使ったプレゼンの例をデモンストレーションした。

本質的な設計操作原理を学んできました（GBP 1）。その時は気づいていなかったけれども、エクササイズはこの原理を応用していました（GBP 2）。それに加えて、今朝、グループでバック・トラックして（GBP 3）、そして（さらに/それに加えて）気づいた学びなどがありました（GBP 4）。さらに今日4日目、ともにいるわ

けです（現在）。GBPをやり、現在とつながっているわけです。ここからGFPです。これからの日々の中で、探求を続ける機会があります（GFP 1）。そして同時に様々な楽しい形で柔軟性が高まり、学びが有効なアプリケーションへと拡大し（GFP 2）、それとともにこれからの数日間、数週間、数か月間、より大きな潜在力（ポテンシャル）を行動に移し（GFP 3）、あなたの人生と、他者との交流を豊かにしていきます（GFP 4）。今から、ランチタイムのスタートです（13：15～14：15：ランチタイム）。

ランチタイムの後で、クリスは次のようにプレゼンについて話した。

ランチタイムの前にバック・トラックする機会がありました。あなたの発見や学びを分かち合ってくださいました。これまでやってきたことはプレゼンテーションの準備でした。これから最大で20分間のプレゼンをしていただきます。その前に30分間、準備してもらいます。まず、Open your presentation のところは、全体的なバックトラック・ペーシング（GBP）をやって下さい。そしてGFPで終わって下さい。GFPは2日目の「特別な自己紹介」でやった方法、つまり「～に招待します。」といったやり方で行ってください。プレゼンは全員参加で、動きを入れて欲しいです。

プレゼンは15時15分から始まり16時55分に終わった。その後、15分間の PAUSE（休憩）となった。

### （3）トレーナーズトレーニング 4 日目（パート 3）の考察

パート 3 では、クリスはまず 1 日目からここまでのプロセスをグループで 80 分間ふり返らせた後で、インフィニティー・ストラテジー（プレゼンのためのメタ・ストラテジー）について説明した。トレーニングの毎朝一番初めにやっていた「Quick Review」の原理がここで明かされた。インフィニティー・ストラテジーは、過去の内容にスルータイムで橋をかけて、さらに未来の中と、未来を通じてつなげるものだと説明した。そして、1 日目からここまでのプロセスについて 4 人 1 組で 80 分間ふり返った内容を使って、インフィニティー・ストラテジーを活用したプレゼンテーションの準備を 30 分間させた。その後約 100 分間（各グループ約 20 分間ずつ）、グループによるプレゼンが行われた。

#### IV お わ り に

本稿では、クリスティーナ・ホール博士がトレーナーを務めるNLPのトレーナーズトレーニングの14日間のコースのうち前期3日目のパート3、4と、4日目のパート1、2、3のプログラムと逐語録を考察してきた。3日目のパート3と4日目のパート2で、彼女は、時間をかけていろいろなメタファーを紹介しながらシステム思考モデルを説明した。データ（一次的体験）には何の意味もない。そのデータに意味づけし、ラベリングを行う。このラベルは思考に方向性を与えるフューチャー・ペースのようなものであると彼女は話した。「枠設定」と「コントラスト・フレーム」（1日目にエクササイズを行い、2日目にその原理が説明された）に関して、それまでと異なったラベルを与えることで、思考の方向性を変え、お互いの交流の仕方に影響を与えていたことが明らかにされた。また、システム思考モデルの説明を2つのパート（2日間）に分けて説明したのも、4日目のパート1で紹介された初頭効果と未完成効果に基づいていた。すなわち人間は最初に起きたことと最後に起きたことをよく覚えており（初頭効果と親近性効果）、間にPAUSE（休憩）をとることで、記憶に残る。また、完了していないものを完了させたいという未完成効果（人間は完成されていないことを覚えているということ）がある（それによりモチベーションが高まる）ので、システム思考モデルの説明も2つのパートに分け（しかも間に時間をとりすぎないようにして）説明していた。続いて、3日目のパート4では、フィード・バックの役割についての探求が行われた。フィード・バックにより、自分と相手との距離が分かり、近似法（ステップ・バイ・ステップ）でアウトカムに早く到達できるようになるとクリスは説明した。

そして、4日目のパート1では、3日目のふり返りと前述の初頭効果、親近性効果および未完成効果について彼女は説明し、パート2ではシステム思考モデルの説明を完成させた。さらにパート3では、4人1組のグループで1日目から3日目までの内容をふりかえる時間を80分間、そのふりかえりを活用したプレゼンテーションの準備を30分間与えた後で、グループとしてのプレゼンテーションを行わせた。その際、「インフィニティー・ストラテジー」（プレゼンのためのメタ・ストラテジー）を活用するように指示した。これは、現在から過去の一地点に戻り、そこから過去に体験した内容（図表14であれば例えばGBP1、GBP2、GBP3、GBP4というように）を、特定の言葉でつながりを作る。そして、今日に至り、さらにこれからの数日間、数週間、数ヶ月間で行うこと（図表14であれば、GFP1、GFP2、GFP3、GFP4というように）を、特定の言葉でつながりを作りながら、フューチャー・ペースしていく。これは、これまでの日々の中でクリスが行っていたプレゼンテーションの構造だった。また、このインフィニティー・ス

トラテジーは既に説明された General Back Track & Future Pacing を応用したものであり、2 日目の「学習内容を統合し実施するための方向設定の質問」のエクササイズの回答を「そして」でつなげた探求ともつながっている。

まとめると、クリスは、3 日目のパート 3，4 と、4 日目のパート 1，2，3 でシステム思考モデルおよびワーク・ショップの主要な設計操作原理であるフィード・バック・システム、初頭効果、親近性効果、未完成効果を説明するとともに、プレゼンテーションのためのインフィニティー・ストラテジーについて解説し、その実践を行わせていた。

#### 注

- 1) 本稿は、2019年8月10日にクリスティーナ・ホール博士から出版許諾をいただいている。
- 2) メタ・プログラムの1つである。加藤雄士（2019a）を参照されたい。
- 3) 1 回目のコントラスト・フレームを使ったエクササイズのことを言っている。

#### （参 考 文 献）

- 加藤雄士（2019a）「コーチングにメタ・プログラムを活用することに関する一考察ークリスティーナ・ホール博士のメタ・プログラムを中心として」『産研論集』第46号。
- 加藤雄士（2019b）「コーチングにおける効果的な質問に関する一考察ークリスティーナ・ホール博士の『一般化のプロセスを方向づける質問』を中心としてー」『商学論究』第66巻第4号。
- 加藤雄士（2019c）「ワーク・ショップの設計構造に関する一考察（3）ークリスティーナ・ホール博士のトレーナーズトレーニングの3日目を中心としてー」『ビジネス&アカウンティングレビュー』第24号。
- Christina Hall (2007) 『Art of training』（邦題『芸術としてのトレーニング』テキストおよびハンドアウト）The NLP Connection.